

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



*INFORME GENERAL DEL
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016-2019
DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y
UNIDADES ACADÉMICAS*

Guatemala, noviembre de 2019

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES	2
II.	JUSTIFICACIÓN.....	3
III.	OBJETIVOS	3
IV.	INSTRUMENTO	3
V.	METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	4
VI.	RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA 2016-2019.....	6
VII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL.....	8
	6.1. DEPENDENCIAS DE RECTORÍA.....	9
	6.2 DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS	11
	6.3 DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA Y SUS DEPENDENCIAS.....	13
	6.4 DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS	15
	6.5 DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y SUS DEPENDENCIAS.....	17
	6.6 DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS.....	19
VIII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS FACULTADES.....	21
IX.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ESCUELAS.....	23
X.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS VISITADOS EN EL 2018.....	25
XI.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2019 ...	28
XII.	ANEXOS	31

PRESENTACIÓN

El Clima Organizacional es una herramienta de gestión del recurso humano, utilizado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, para buscar un mejoramiento continuo de su ambiente laboral. Para ello, la División de Desarrollo Organizacional desarrolla mediciones a través de encuestas técnicamente elaboradas y validadas a los trabajadores que permitan identificar aquellas áreas importantes que merezcan atención con la finalidad de implementar planes que mejoren el entorno en que se desarrolla el trabajo.

Por lo expuesto, el presente año la División de Desarrollo Organizacional, de acuerdo a lo establecido en su Plan Estratégico, inició nuevamente proceso de medición de Clima Organizacional el cual para que sea de calidad, su personal debe desempeñarse en un ambiente laboral sano que propicie la eficiencia y eficacia, proyectando su realización de la forma siguiente: en el año 2016, dirigido al personal de las dependencias de Administración Central conformado por todas las unidades que apoyan con un trabajo administrativo para el logro de los fines de docencia, investigación y extensión universitaria; en el año 2017 las Facultades y Escuelas no Facultativas y en los años 2018 y 2019 los Centros Universitarios e Institutos.

En el presente informe se encuentran los resultados del Diagnóstico Institucional de Clima Organizacional que tiene la finalidad de brindar herramientas para la toma de decisiones para que el recurso humano trabaje en mejores condiciones laborales, coadyuvar a posicionar a la Universidad en un contexto más competitivo a través del valor agregado que brinde su talento humano.

I. ANTECEDENTES

En el 2004, la Universidad de San Carlos de Guatemala consideró de vital importancia promover la realización de estudios y utilización de herramientas administrativas relativas al talento humano y por ello, a través de la División de Desarrollo Organizacional realizó la primera medición del clima organizacional a las unidades de Administración Central, estudio que evidenció los factores más importantes que influyen en el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los trabajadores y que repercuten en la eficiencia, eficacia y productividad de los mismos. Con el resultado del mismo, se elaboró un plan de mejora.

En el año 2006, la Universidad de San Carlos de Guatemala, consciente de la necesidad de dar continuidad y promover el desarrollo del talento humano de la misma, como eje fundamental del desarrollo organizacional, aprobó la reestructura de la División de Desarrollo Organizacional, en la cual se incorporó el Área funcional del Desarrollo del Talento Humano en un marco de visión estratégica, con el propósito de fortalecer la misión institucional, la identidad y valores organizacionales compartidos, impulsar estudios de clima organizacional en las unidades académicas y administrativas entre otros.

En los años 2008 al 2014, se realizó la segunda medición a nivel de las Dependencias de Administración Central y la primera medición a nivel de las unidades académicas que incluyen facultades, escuelas y centros universitarios, brindando los informes correspondientes a las autoridades y elaborando planes de mejora para el seguimiento correspondiente. Posteriormente se procedió a dar seguimiento a acciones sugeridas en los planes con el personal de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala que requerían acciones correctivas y preventivas.

En el año 2015 la División de Desarrollo Organizacional, procedió a realizar una revisión del instrumento de medición y establecer cambios en la metodología de seguimiento para lograr mayor efectividad.

En el año 2016, se inició el nuevo proceso de medición a nivel Institucional, programándose su realización en cuatro años, iniciando con el personal de las dependencias de Administración Central, en el año 2017, se continuó con el Diagnóstico de las unidades académicas de las Universidad, iniciando con las Facultades y Escuelas, así como, se dio seguimiento a las unidades de Administración Central con la Fase II del proceso de Clima Organizacional, consistente en asesoría para la elaboración e implementación de sus planes de mejora.

En el 2018, se trabajó con los la mitad de Centros Universitarios y un Instituto y en el año 2019 se realizó el diagnóstico de Clima Organizacional con la parte restante de Centros Universitarios y el otro instituto, información que se presenta a continuación.

II. JUSTIFICACIÓN

Debido a la importancia del talento humano en el proceso de enseñanza-aprendizaje y funcionamiento de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es significativo establecer de forma sistemática la medición del clima organizacional en la misma, para identificar a partir de las percepciones de los trabajadores, las áreas prioritarias que merezcan atención, a fin de mejorar la satisfacción laboral de los mismos e implementar acciones de mejora.

III. OBJETIVOS

- a) Determinar las percepciones, ideas y opiniones que los trabajadores de las unidades académicas y administrativas tienen del ambiente laboral que impera en sus dependencias.
- b) Coadyuvar en la elaboración de una propuesta de mejora del Clima Organizacional prevaleciente en las unidades académicas y administrativas a fin de que el personal se desarrolle en un ambiente organizacional adecuado y como consecuencia elevar la calidad de servicio del personal.

IV. INSTRUMENTO

Derivado del resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional realizado en el año 2008, se pudo observar que existen factores que afectan directamente la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que se revisó e incorporaron cambios al instrumento y se agregaron nuevos factores entre ellos, satisfacción y motivación, relaciones interpersonales y condiciones laborales. A la vez se modificaron algunas preguntas de los factores evaluados.

A continuación se presenta una definición de los factores evaluados en el instrumento de Clima Organizacional:

- **PERTENENCIA:** Evalúa si el trabajador tiene una conexión más fuerte con su trabajo y sentirse apreciados en su entorno laboral. Una vez el compromiso existe, la iniciativa, la creatividad, la energía y los mejores esfuerzos surgen.
- **SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN:** Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado en que se autorrealizan a través de su trabajo: satisfacción, motivación individual, reconocimiento por el trabajo bien hecho, compromiso laboral.
- **DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:** Evalúa la percepción que tienen los trabajadores respecto a la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera y la proyección al interior de la Institución (promoción), así como, el perfeccionamiento personal y profesional.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Evalúa la capacidad que tienen los trabajadores para relacionarse entre sí y a la vez, entre los diferentes equipos de la Institución.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Evalúa el realizar actividades en equipos de dos o más trabajadores que generen resultados positivos a corto plazo alcanzando un objetivo común. Implica sinergia para el logro de metas, coordinación, apoyo para conclusión exitosa de actividades y para el trabajo diario en general.
- **COMUNICACIÓN:** Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de claridad, rapidez, formalización y fluidez de la comunicación al interior de la Universidad, así como, el grado de accesibilidad, adecuación y efectividad de los canales de información.
- **LIDERAZGO:** Evalúa la habilidad para motivar y ayudar a los trabajadores a desarrollar su trabajo con entusiasmo para alcanzar objetivos y lograr que de ellos, surjan sentimientos, intereses, aspiraciones, valores y actitudes positivas, para alcanzar la misión institucional. Evalúa el trato de los jefes a los trabajadores: respeto, orientación, participación.
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones físicas de su áreas de trabajo, aspectos de seguridad y disponibilidad de recursos necesarios.

V. **METODOLOGÍA DE TRABAJO**





Se mantiene la metodología de trabajo que se ha utilizado en los últimos años, la cual consta de los pasos siguientes:

- a) **Sensibilización de los trabajadores:** se procedió a sensibilizar al personal de las unidades académicas y administrativas y se les brindó información general sobre el Clima Organizacional, su importancia y los objetivos que se persiguen con la medición del mismo. A la vez, se procedió a dar una definición de cada una de las variables utilizadas en el cuestionario que se aplicó y la importancia de las mismas. A la vez, se realizó una concientización sobre el uso de estas herramientas administrativas para apoyar al talento humano de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- b) **Aplicación del instrumento:** se procedió a aplicar el cuestionario a todos los trabajadores de las unidades académicas y administrativas. Se propiciaron condiciones favorables para que los encuestados se sintieran cómodos y seguros al responder; y por consiguiente, con un estado de ánimo propicio. El procedimiento consistió en administrar de forma anónima el cuestionario y se animó a los trabajadores a ser honestos en sus respuestas, se creó una atmósfera segura de silencio, quietud, privacidad y confianza. Finalmente se dieron instrucciones de llenado para orientar al grupo y se dispuso de suficiente tiempo para responder el cuestionario.
- c) **Tabulación y vaciado de la información:** se solicitó la colaboración a la Sección de Orientación Vocacional para tabular la información a través del uso de la lectora óptica. Los resultados obtenidos fueron vaciados en tablas de resumen para facilitar su comprensión.
- d) **Análisis e interpretación de la información:** los resultados estadísticos fueron analizados a través del programa SPSS (Statistics Program for Social Science) que proporciona inferencias

generales relativas a los datos obtenidos. Se establecieron límites máximos y mínimos de satisfacción que según Davis y Newstrom deben oscilar proporcionalmente al número de preguntas y al valor de cada respuesta, en este caso:

Límite máximo de satisfacción: 192 puntos equivalente al 100%
 Límite mínimo de satisfacción: 48 puntos equivalente al 25%

Para este estudio se utilizó la técnica de color y como comparador de parámetros el cuadro siguiente:

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

e) **Elaboración de Informes:** se procedió a elaborar un informe para cada una de las unidades académicas y administrativas y uno para Rectoría, con lo cual se pretende que las autoridades tengan conocimiento de los resultados y acciones que requieren atención para dar el seguimiento correspondiente.

f) Dentro de la **Gestión de Clima Organizacional** se establecieron 3 fases:

LA FASE I. Medición, análisis de resultados y envío de informe a autoridades.

LA FASE II. Reunión con autoridades para dar a conocer los resultados y establecer acciones de mejora.

LA FASE III. Que las unidades implementen acciones de mejora con el personal y monitoreo por parte de la División de Desarrollo Organizacional.

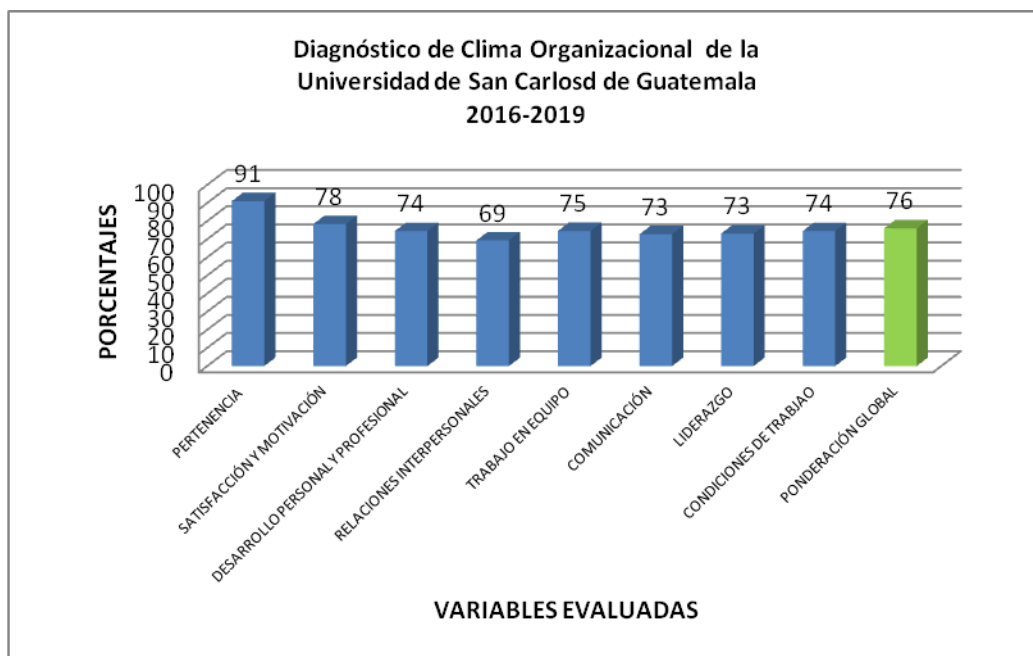
VI. RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA 2016-2019

El personal docente y administrativo de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala otorgaron una ponderación global de **76 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de un clima **SANO**, tomando como base el promedio establecido para este estudio, sin embargo, está ubicado en el límite inferior del rango, por lo que es necesario analizar los resultados individuales de cada unidad ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar y que debe darse seguimiento para aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores universitarios. A continuación se presenta el cuadro resumen y la gráfica de resultados por variable.

CUADRO No. 1
RESULTADOS GLOBALES DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2016-2019

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
Rectoría y dependencias	91	80	75	68	77	75	76	78	77	SANO
Dirección General de Administración	89	76	68	68	73	68	69	75	73	ACEPTABLE
Dirección General Financiera	90	75	69	67	71	71	70	75	73	ACEPTABLE
Dirección General de Docencia	92	81	75	70	76	75	77	76	77	SANO
Dirección General de Extensión Universitaria	89	73	68	65	68	65	64	66	70	ACEPTABLE
Dirección General de Investigación	90	74	74	68	67	70	71	81	74	ACEPTABLE
Facultades	91	78	74	66	74	71	71	73	75	SANO
Escuelas	89	78	77	65	75	73	75	69	75	SANO
Centros 2018	94	83	81	77	80	78	77	72	80	SANO
Centros 2019	94	85	84	79	85	82	81	80	84	SANO
TOTAL	91	78	74	69	75	73	73	74	76	SANO

GRÁFICA No. 1
RESULTADOS GLOBALES DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA POR VARIABLE
2016-2019



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, satisfacción y motivación y pertenencia.

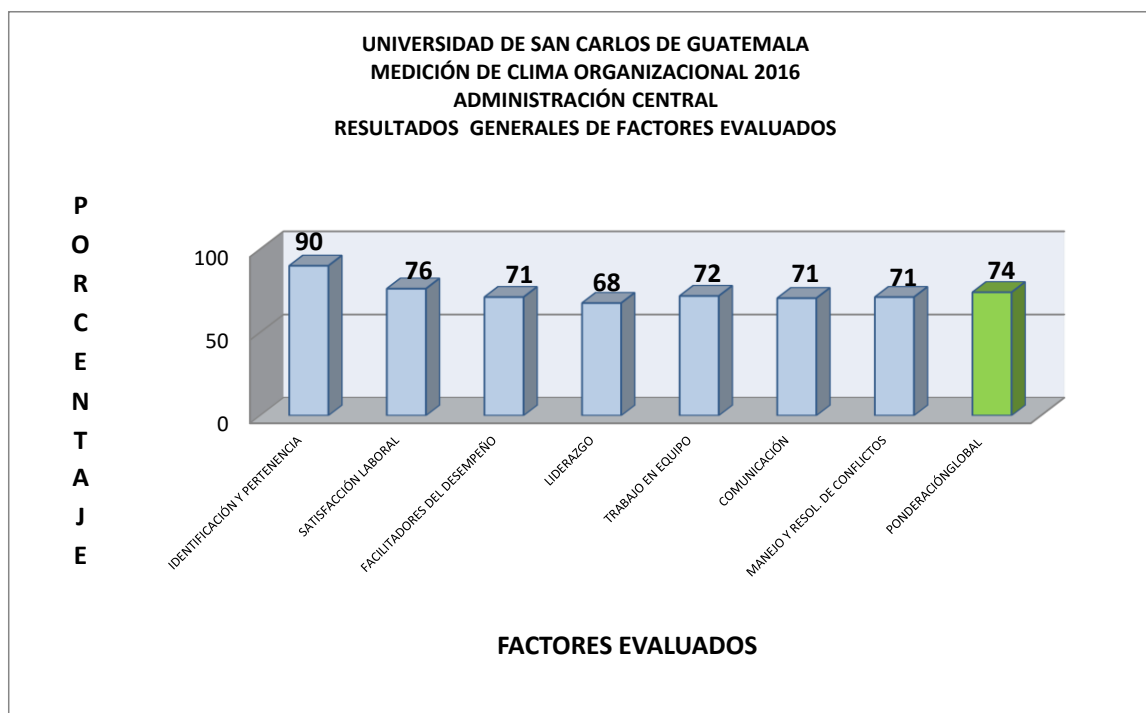
En general a nivel universitario debe darse atención a las relaciones interpersonales ya que este factor está afectando la satisfacción de los trabajadores. En relación a la variable de condiciones de trabajo, las unidades académicas principalmente requieren espacios físicos adecuados y eso se visualiza con mayor intensidad en los Centros Universitarios, ya que varios de ellos no cuentan con edificios propios y las instalaciones que comparten con algunos institutos o escuelas no son las óptimas.

A continuación se presentan los informes específicos elaborados para cada autoridad por unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y que fueron remitidos en su oportunidad, para ampliar la información y resultados.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Los trabajadores que integran las unidades de la Administración Central otorgaron una ponderación global de **74 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de un clima **ACEPTABLE**, tomando como base el promedio establecido para este estudio, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada unidad ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por variable.

GRÁFICA No. 2
RESULTADOS GLOBALES DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRACIÓN CENTRAL
2016



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 -74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

6.1. DEPENDENCIAS DE RECTORÍA





Los trabajadores de las unidades de que conforman RECTORÍA, otorgaron una ponderación global de **78 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que la ubica en el rango de un clima **SANO**, tomando como base el promedio establecido para este estudio. En general para las dependencias de Rectoría es importante que se de seguimiento al factor de Relaciones interpersonales, ya que es el que punteo más bajo, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada unidad ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta el cuadro resumen y la gráfica de resultados por variable.

CUADRO No. 2
RESULTADO DE LAS DEPENDENCIAS DE RECTORÍA

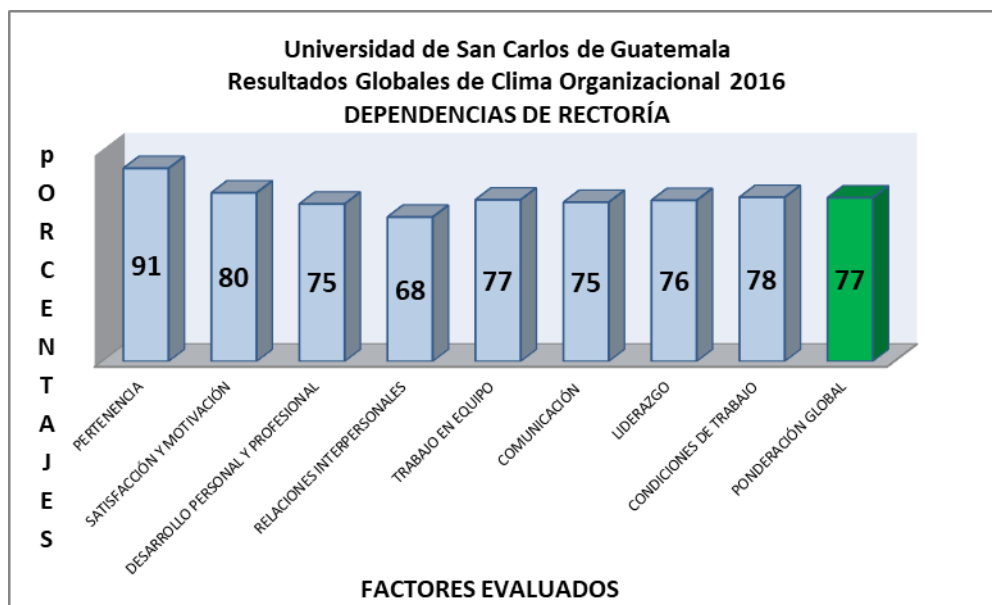
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
RECTORIA Y SUS DEPENDENCIAS

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DEPENDENCIAS RECTORIA										
SECRETARIA GENERAL	78	83	66	68	81	63	68	71	72	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	88	74	57	55	58	65	77	69	68	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE PROTOCOLO	92	94	95	79	93	92	94	100	92	SANO
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA MUJER	97	88	84	71	79	80	86	60	81	SANO
COORDINADORA DE INFORMACIÓN PÚBLICA -CIP-	95	68	64	74	77	78	69	92	77	ACEPTABLE
AUDITORIA	93	79	76	68	78	84	79	76	79	SANO
PLAN DE PRESTACIONES	92	77	72	60	72	69	70	75	73	ACEPTABLE
UNIDAD EJECUTORA USAC/BCIE	91	79	70	66	79	79	79	81	78	SANO
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN	92	86	79	74	82	82	90	79	83	SANO
COORDINADORA GENERAL DE COOPERACIÓN	96	86	81	77	81	87	83	84	84	SANO
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	88	72	66	58	65	64	64	64	68	ACEPTABLE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO	83	75	70	71	73	71	70	68	73	ACEPTABLE
INSTITUTO DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS NACIONALES -IPNUSAC-	100	90	85	71	82	76	86	85	84	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS URBANOS Y REGIONALES -CEUR-	88	64	65	63	66	59	51	82	67	ACEPTABLE
JADIN INFANTIL	90	64	71	63	65	63	56	78	69	ACEPTABLE
COORDINADORA DE CURSOS LIBRES Y EDUCACIÓN CONTINUA	99	98	91	75	93	93	98	79	91	SANO
TOTAL	91	80	75	68	77	75	76	78	77	SANO

NOTA: El Clima Global de Rectoría y sus Dependencias según la ponderación recibida se considera SANO

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

GRÁFICA No. 3
RESULTADOS GLOBALES DE LAS DEPENDENCIAS DE RECTORÍA



De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, satisfacción y motivación, condiciones de trabajo y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman Rectoría, para tener una percepción global:

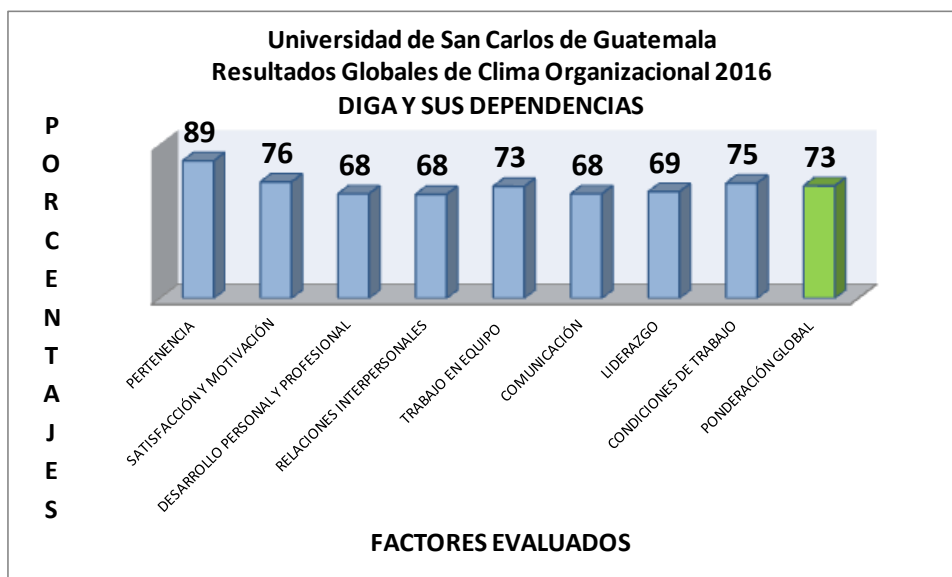
Es importante resaltar, que de las dependencias de Rectoría algunas tienen un clima organizacional muy saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con puntajes en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, es importante mencionar también que las otras dependencias, aunque todas están por arriba del promedio y obtuvieron resultados en el rango **Clima Aceptable**, la ponderación está en el **límite inferior**, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse. Por lo tanto, es necesario que las autoridades de cada unidad administrativa realice sus acciones de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, tal es el caso de la División de Comunicación y Relaciones Públicas, Dirección de Asuntos Jurídicos, Entro de Estudios Urbanos y Regionales y el Jardín Infantil, para evitar que el ambiente laboral de su dependencia no siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción laboral. A la vez, algunas dependencias requieren acciones preventivas en algunos factores entre ellas el Instituto Universitario de la Mujer, la Coordinadora de Información Pública y el Plan de Prestaciones.

6.2 DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS

El personal de las dependencias que conforman la Dirección General de Administración evaluó su clima organizacional en el rango de Clima Aceptable. Como puede observarse en la gráfica a continuación, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación y liderazgo ya que evidencian menor puntaje y requerirá acciones preventivas a corto plazo, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

GRÁFICA No. 4

RESULTADOS GLOBALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS



De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, satisfacción y motivación, y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General de Administración, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 3
RESULTADO LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN	96	94	87	74	91	91	95	91	90	SANO
RECURSOS HUMANOS	97	75	69	63	69	64	69	69	72	ACEPTABLE
SERVICIOS GENERALES	83	68	60	66	69	63	61	66	67	ACEPTABLE
BIBLIOTECA	78	77	70	67	70	67	66	73	71	ACEPTABLE
REGISTRO Y ESTADÍSTICA	89	68	63	66	70	60	60	67	68	ACEPTABLE
VIGILANCIA	87	77	67	67	73	67	66	65	71	ACEPTABLE
ARCHIVO	95	74	66	68	66	67	72	88	74	ACEPTABLE
ADMINISTRACIÓN CUM	89	71	61	69	73	64	65	79	71	ACEPTABLE
TOTAL	89	76	68	68	73	68	69	75	73	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Administración según la ponderación recibida se considera ACEPTABLE

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

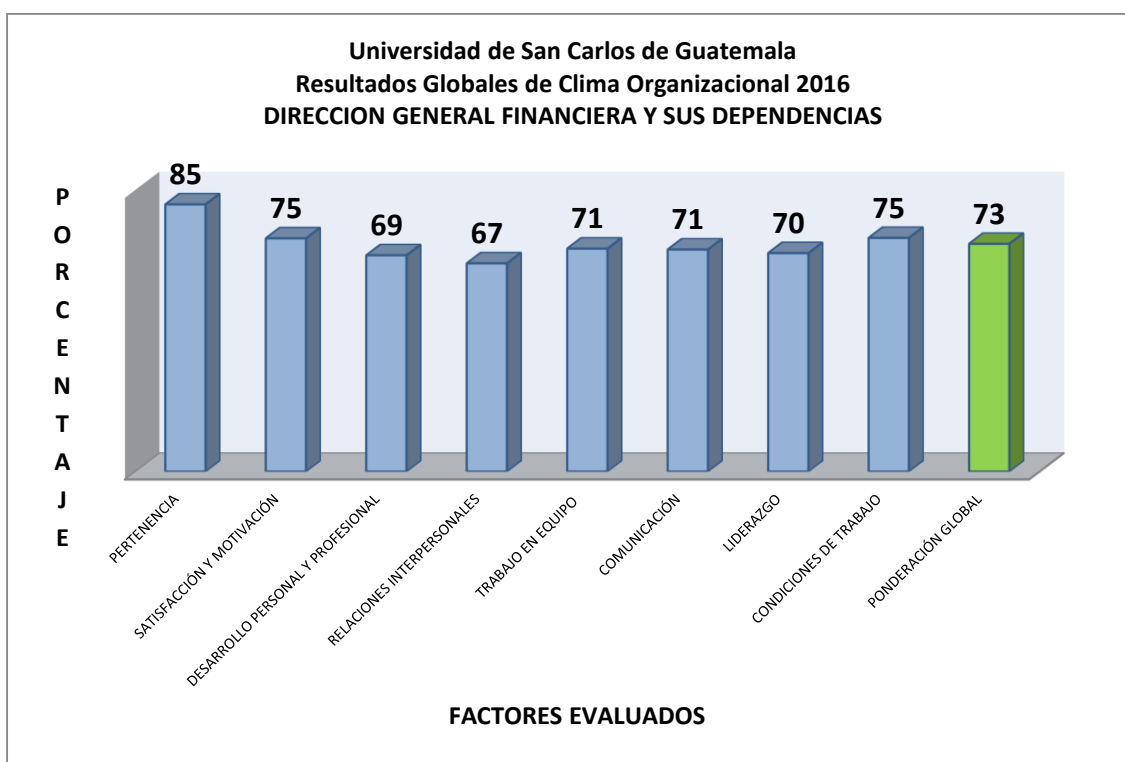
Como puede observarse en el cuadro, solamente el personal que apoya a la propia Dirección percibe su clima organizacional en el rango de Clima SANO. El resto de unidades, aunque están por arriba del promedio y obtuvieron resultados en el rango de ACEPTABLE, en algunos casos la ponderación esta en el límite inferior como es el caso de Servicios Generales y el Departamento de Registro y Estadística, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

Por lo anterior, es necesario que las autoridades de cada unidad administrativa realicen sus planes de acciones y seguimiento, para mejorar sus ambientes de trabajo y la satisfacción de sus trabajadores.

6.3 DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA Y SUS DEPENDENCIAS

La Dirección General Financiera y las dependencias que la conforman obtienen como resultado un clima organizacional en los rangos de SANO y ACEPTABLE, como puede observarse en la gráfica a continuación, sin embargo, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales y desarrollo personal y profesional, ya que evidencian menor puntaje y requerirá acciones preventivas a corto plazo, para mejorar el nivel de satisfacción de sus trabajadores.

GRÁFICA No. 5
RESULTADOS GLOBALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA Y SUS DEPENDENCIAS



De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, satisfacción y motivación, y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General Financiera y sus dependencias, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 4
RESULTADO LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA Y SUS DEPENDENCIAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	RESULTADO GENERAL DE CLIMA
DIRECCIÓN	91	79	69	68	70	77	78	80	77	SANO
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	92	76	77	71	75	80	81	57	76	SANO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	94	71	67	67	67	67	62	65	70	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE CAJA	87	74	67	63	65	63	58	75	69	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA	88	55	48	63	67	52	49	83	63	PREVENTIVO
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	90	79	72	67	75	76	75	75	76	SANO
COBROS	56	88	84	67	80	82	86	88	79	SANO
TOTAL	85	75	69	67	71	71	70	75	73	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General Financiera según la ponderación recibida se considera ACEPTABLE

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100%	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74%	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65%	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59%	Clima Débil

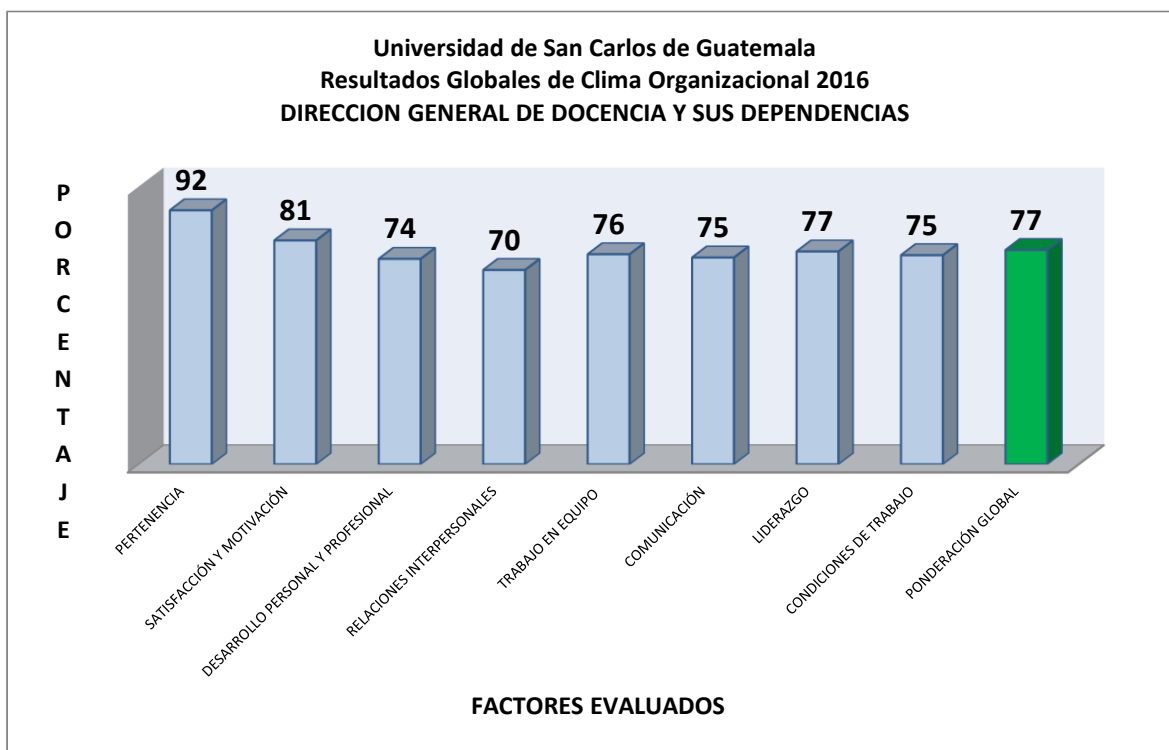
Como puede observarse en el cuadro, el personal que apoya la propia Dirección General, el Departamento de Presupuesto, el Departamento de Procesamiento de Datos y la Sección de Cobros percibe salud en su ambiente laboral. El resto de unidades obtuvieron resultados en el rango de ACEPTABLE, en algunos casos la ponderación esta en el límite inferior como el caso del Departamento de Caja, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

En el caso del Departamento de Proveeduría, requiere acciones y atención urgente, ya que la mayoría de los factores requieren acciones correctivas y preventivas y se infiere que la insatisfacción laboral es alta y de seguir así, esto afectará seriamente el comportamiento y resultado en el desempeño de los trabajadores.

6.4 DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS

El conjunto de dependencias que conforman la Dirección General de Docencia en su mayoría evaluaron su clima organizacional en los rangos de SANO Y ACEPTABLE. Es importante dar atención a los resultados por separado de las unidades, ya que algunas presentan factores con ponderaciones por debajo del promedio, que requerirán acciones preventivas a corto plazo, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

GRÁFICA NO. 6
RESULTADOS GLOBALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS



De esta gráfica se puede inferir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, liderazgo, satisfacción y motivación y pertenencia.




A la vez, a continuación se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General de Docencia, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 5
RESULTADO LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN (PERSONAL ADMVO.)	94	83	75	71	80	76	77	88	81	SANO
DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	89	73	69	66	68	67	66	65	70	ACEPTABLE
DIVISION DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO	90	75	68	64	72	69	70	72	73	ACEPTABLE
DIVISION DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL	94	82	77	71	67	71	71	79	76	SANO
SISTEMA DE UBICACIÓN Y NIVELACIÓN	93	78	72	71	79	74	80	80	78	SANO
EDUCACION VIRTUAL	89	93	83	77	88	90	96	68	85	SANO
TOTAL	92	81	74	70	76	75	77	75	77	SANO

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Docencia según la ponderación recibida se considera SANO

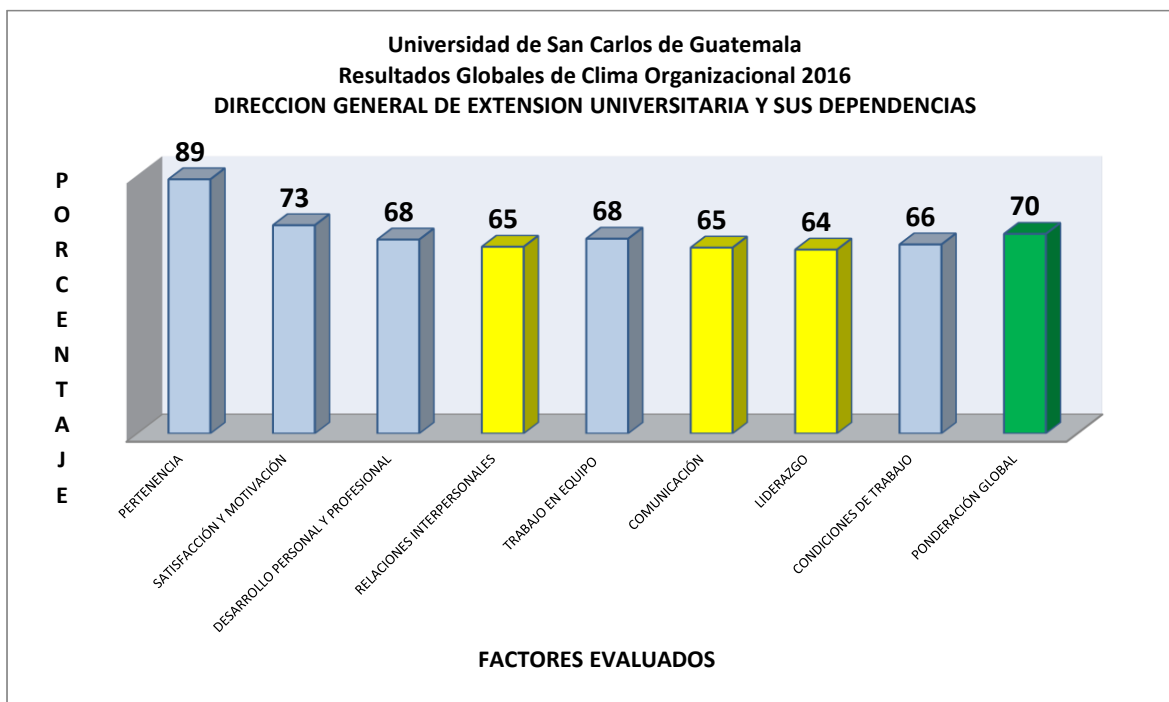
COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

Como puede observarse en el cuadro, el personal que apoya la propia Dirección General, la División de Evaluación Académica e Institucional, el Sistema de Ubicación y Nivelación y Educación Virtual percibe su clima organizacional en el rango de Clima SANO. El resto de unidades obtuvieron resultados en el rango de ACEPTABLE y tanto la División de Desarrollo Académico como la División de Bienestar Estudiantil Universitario, deben elaborar un plan de seguimiento y acciones concretas para fortalecer su ambiente laboral y evitar que la satisfacción laboral de sus trabajadores pueda seguir bajando y que esto influya en el desempeño laboral.

6.5 DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y SUS DEPENDENCIAS

El conjunto de dependencias que conforman la Dirección General de Extensión Universitaria tienen como resultado un clima organizacional ACEPTABLE como puede observarse en la gráfica a continuación, sin embargo, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, desarrollo personal y profesional, condiciones de trabajo y trabajo en equipo, ya que evidencian menor puntaje y requerirán acciones preventivas a corto plazo, que permita aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

GRÁFICA No. 7
RESULTADOS GLOBALES DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y SUS DEPENDENCIAS



De esta gráfica se puede inferir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, condiciones de trabajo, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, satisfacción y motivación, y pertenencia.





A continuación se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General de Extensión Universitaria, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 6
RESULTADO LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN	80	85	75	74	73	50	75	74	73	ACEPTABLE
CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO	88	71	61	48	54	68	64	70	66	PREVENTIVO
DIVISIÓN EDITORIAL UNIVERSITARIA	93	71	64	62	67	65	61	55	67	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE DEPORTES	90	67	66	64	67	57	54	66	66	ACEPTABLE
TV USAC	89	56	57	64	60	53	44	49	59	DEBIL
RADIO UNIVERSIDAD	91	69	65	61	65	65	57	52	66	ACEPTABLE
EPSUM	82	65	66	65	69	66	62	71	68	ACEPTABLE
COLEGIO SANTO TOMÁS	94	78	67	66	70	66	71	69	73	ACEPTABLE
CEDESUD	94	89	88	79	82	91	90	74	86	SANO
MUSAC	85	75	67	68	72	67	63	79	72	ACEPTABLE
TOTAL	89	73	68	65	68	65	64	66	70	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Extensión Universitaria según la ponderación recibida se considera ACEPTABLE

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

Como puede observarse en el cuadro, solamente el personal del Centro de Estudios de Desarrollo Seguro y Desastres, percibe su clima organizacional como SANO. Otras unidades como la División Editorial, el Departamento de Deportes, Radio Universidad y EPSUM, obtuvieron resultados en el rango de ACEPTABLE, sin embargo, la ponderación está en el límite inferior, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

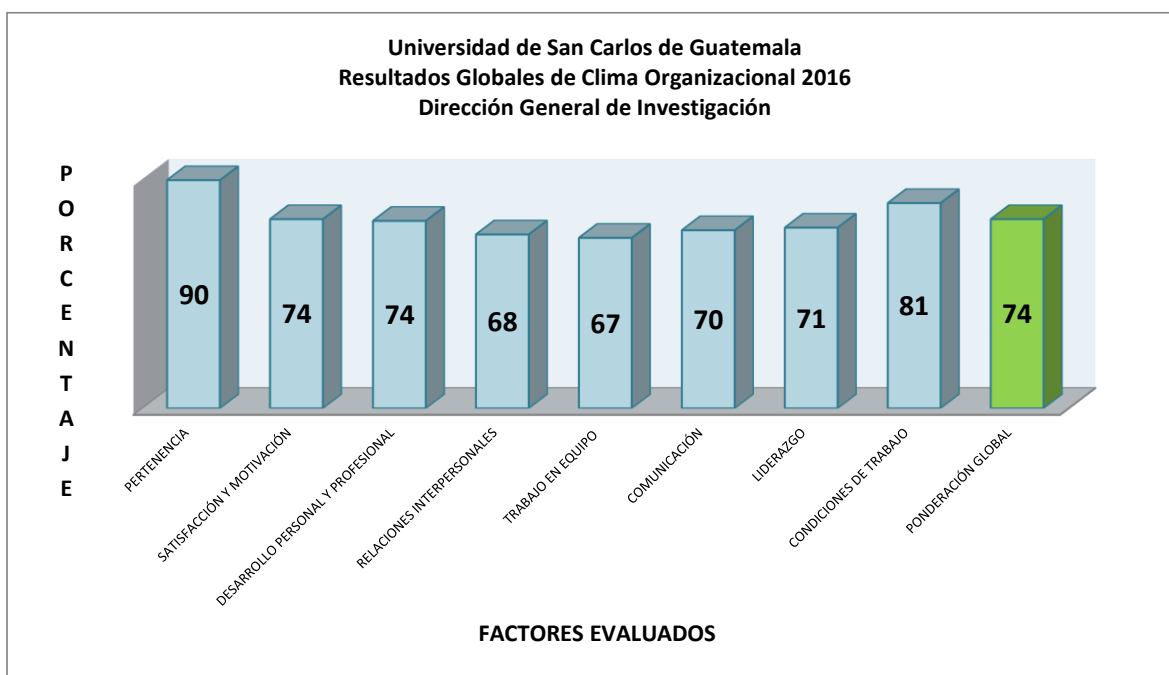
En el caso del Centro Cultural Universitario y TV USAC obtuvieron resultados en los rangos de Clima Preventivo y Clima Débil respectivamente, lo que requiere acciones y atención urgente, ya que la mayoría de los factores requieren acciones correctivas y preventivas y se infiere que la insatisfacción laboral es alta y de seguir así, esto afectará seriamente el comportamiento y resultado en el desempeño de los trabajadores.

Es importante resaltar que de todas las Direcciones Generales, la de Extensión Universitaria es la que presenta mayor insatisfacción de sus trabajadores.

6.6 DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS

El conjunto de dependencias que conforman la Dirección General de Investigación tienen como resultado un clima organizacional ACEPTABLE como puede observarse en la gráfica a continuación, sin embargo, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación y liderazgo ya que evidencian menor puntaje y requerirá acciones preventivas a corto plazo, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

GRÁFICA NO. 8
RESULTADOS GLOBALES
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS



De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación, condiciones de trabajo y pertenencia.





A continuación se presenta el cuadro resumen de resultados de las dependencias que conforman la Dirección General de Investigación, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 7
RESULTADO LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN (PERSONAL ADMVO.)	96	76	71	64	70	70	66	73	73	ACEPTABLE
CENTRO DE ESTUDIOS FOLKLÓRICOS	88	72	73	74	63	69	75	82	74	ACEPTABLE
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERÉTNICOS	85	75	77	67	68	71	72	87	75	SANO
TOTAL	90	74	74	68	67	70	71	81	74	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Investigación según la ponderación recibida se considera ACEPTABLE

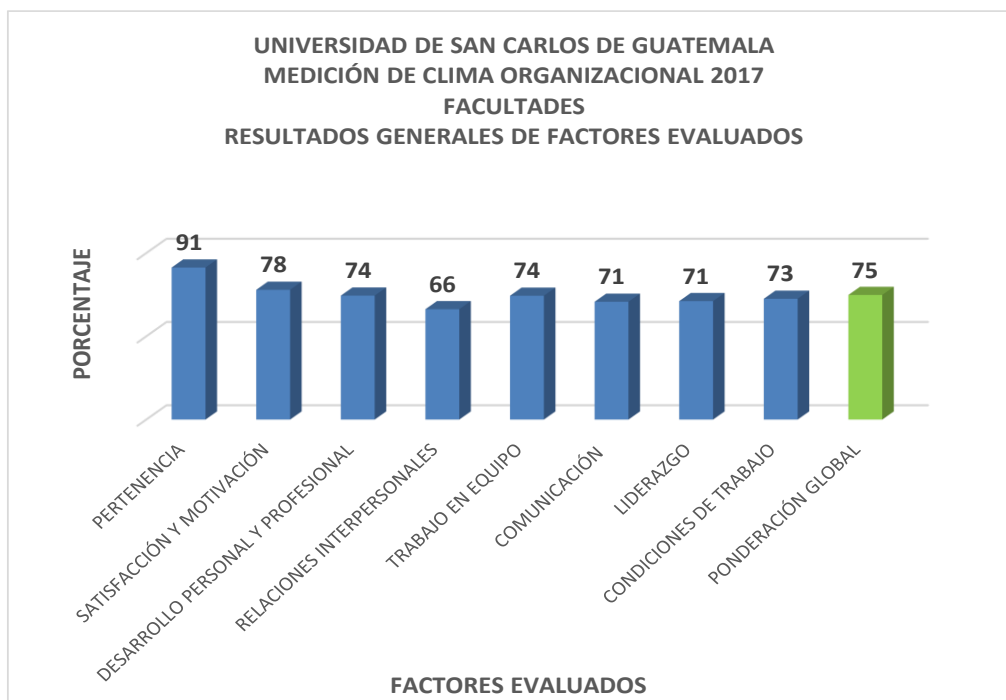
COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil





Como puede observarse en el cuadro, el personal del Instituto de Estudios Interétnicos, percibe un clima organizacional saludable. El resto de dependencias, obtuvieron resultados en el rango de ACEPTABLE. Esto requerirá acciones de seguimiento para evitar que la ponderación pueda bajar y que afecte la satisfacción de los trabajadores.

VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS FACULTADES

El personal docente y administrativo que labora en las Facultades otorgaron una ponderación global de **75 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que las ubica en el rango de un clima **SANO**, pero en el límite inferior del promedio establecido para este estudio y es necesario analizar los resultados individuales de cada Facultad por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA NO. 9
RESULTADOS GLOBALES DE FACULTADES POR FACTOR
2017



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de las Facultades, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 8
RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS FACULTADES

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
FACULTADES											
Facultad de Agronomía	72	90	73	68	61	70	65	64	66	69	ACEPTABLE
Facultad de Arquitectura (Admvo.)**	35	90	68	65	63	59	60	58	65	66	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Económicas	313	92	77	73	66	74	71	73	71	74	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (Admvo.)**	66	93	80	68	66	77	73	72	72	75	SANO
Facultad de Ciencias Médicas	169	92	79	75	68	77	65	67	72	74	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia	221	90	78	84	68	79	75	78	79	79	SANO
Facultad de Humanidades	166	92	85	80	69	82	80	83	76	81	SANO
Facultad de Ingeniería**	PENDIENTE										
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	59	94	84	82	70	79	76	76	83	80	SANO
Facultad de Odontología	121	89	79	78	68	75	74	70	71	75	SANO
TOTAL	1222	91	78	74	66	74	71	71	73	75	SANO

Es importante resaltar, que algunas de las Facultades tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, es importante mencionar también que otras, aunque todas están por arriba del promedio y obtuvieron resultados en el rango de **Clima Aceptable**, la ponderación está en el límite inferior, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de las Facultades realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, tal es el caso de la Facultad de Arquitectura, Agronomía y Ciencias Médicas, para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción. A la vez, la mayoría de las Facultades requieren acciones preventivas en el factor de Relaciones Interpersonales.

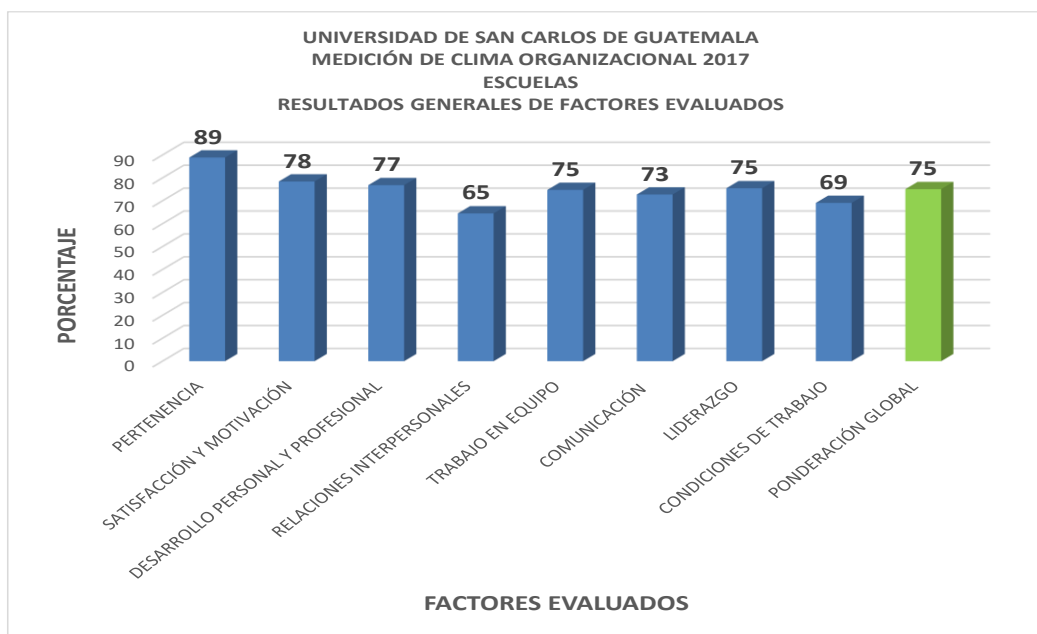
Es oportuno informar que con algunas facultades se hizo un trabajo parcial ya que solo se ha trabajado con el personal administrativo, tal es el caso de la Facultad de Arquitectura y Ciencias Jurídicas y Sociales. Y con la Facultad de Ingeniería solamente se trabajó con tres Escuelas

(Química, Mecánica y Civil) que son las que tienen carreras acreditadas, el resto está pendiente por lo que al tener los resultados globales se remitirá el informe correspondiente.

IX. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ESCUELAS

El personal docente y administrativo que labora para las Escuelas no Facultativas otorgaron una ponderación global de **75 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de **CLIMA SANO**, pero en el límite inferior del promedio establecido para este estudio, por lo que es necesario analizar los resultados individuales de cada una por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar para realizar sus planes de mejora. A continuación se presenta la gráfica de resultados por variable.

GRÁFICA NO. 10
RESULTADOS GLOBALES DE ESCUELAS NO FACULTATIVAS POR FACTOR
2017



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, para tener una percepción global se presenta el cuadro resumen de resultados de las Escuelas:

CUADRO NO. 9
RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS ESCUELAS

ESCUELAS											
Escuela de Arte	33	78	74	78	61	71	73	76	64	72	ACEPTABLE
Escuela de Ciencia Política	42	87	76	73	66	72	70	69	71	73	ACEPTABLE
Escuela de Ciencias de la Comunicación	PENDIENTE										
Escuela de Ciencias Lingüísticas	66	88	69	69	58	71	61	69	75	70	ACEPTABLE
Escuela de ciencias Psicológicas	155	91	80	78	67	72	79	80	70	77	SANO
Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte - ECTAFIDE-	33	90	83	78	67	76	78	85	64	77	SANO
Escuela de Historia	44	93	80	76	67	76	73	71	74	76	SANO
Escuela de Profesores de Enseñanza Media -EPPEM-	86	91	81	77	67	78	74	74	74	77	SANO
Escuela de Trabajo Social	63	93	79	78	64	73	69	73	72	75	SANO
Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas	28	91	85	87	66	85	80	83	60	80	SANO
TOTAL	550	89	78	77	65	75	73	75	69	75	SANO

Es importante resaltar, que la mayoría de las Escuelas no facultativas tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano, sin embargo, se encuentran en el límite inferior del rango**. A la vez, existen otras que aunque están por arriba del promedio, obtuvieron resultados en el rango **Clima Aceptable**, lo que significa que deben dar atención y seguimiento a las variables que requieren acciones correctivas o preventivas para evitar que pueda bajar la satisfacción de los trabajadores.

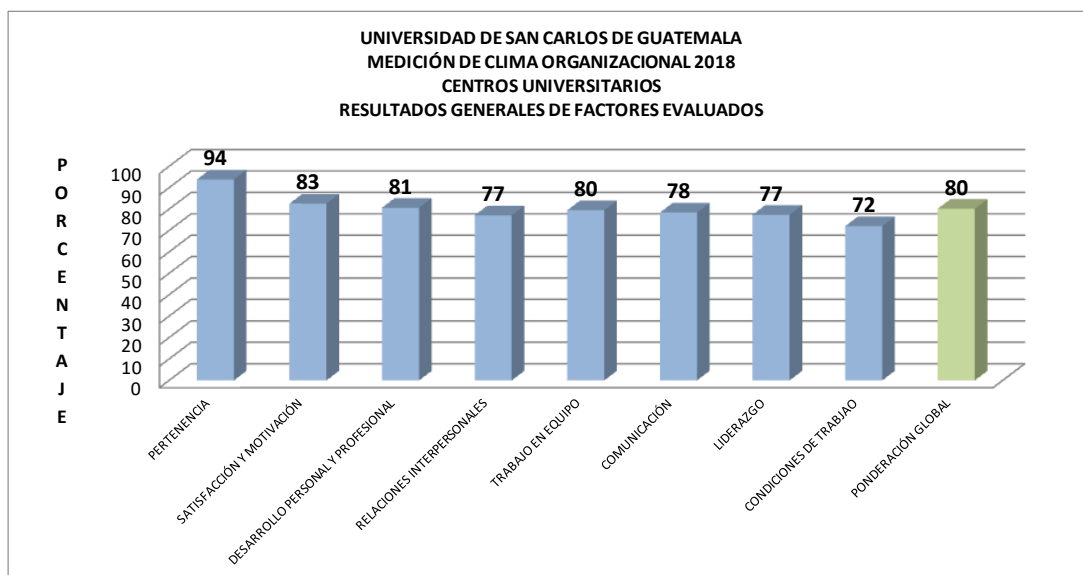
Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de las Escuelas realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones preventivas inmediatas, tal es el caso de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, Escuela de Arte, Escuela de Trabajo Social y Ciencias Físicas y Matemáticas para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción.





Otro aspecto interesante de mencionar es que en la mayoría de Escuelas es necesario que le den atención al factor de Relaciones Interpersonales que ha sido evaluado bajo.

X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS VISITADOS EN EL 2018

El personal docente y administrativo que labora en los Centros Universitarios de CUSAM, CUNOC, CUNSURO, CUNORORC, CUNSACQ, CUNTOTO, CUNSOL, CUNSARO, CUNSUR, CUNDECH, CUNSAC e ITUGS otorgaron una ponderación global de **80 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que los ubica en el rango de un clima **SANO**, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada Centro Universitario por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada uno a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por factor (Ver Anexo #4).

GRÁFICA NO. 11
RESULTADOS GLOBALES POR FACTOR
CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO 2018



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

Es importante resaltar, que todos los Centros Universitarios diagnosticados en el año 2018 tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Se informa que los informes fueron remitidos a todas las autoridades en el primer semestre del 2018, para iniciar con la Fase II de la Gestión de Clima Organizacional que consiste en elaborar los planes de mejora de acuerdo a sus resultados y a los factores que tenga de darse mayor atención.

CUADRO NO. 10
RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CENTROS UNIVERSITARIOS 2018

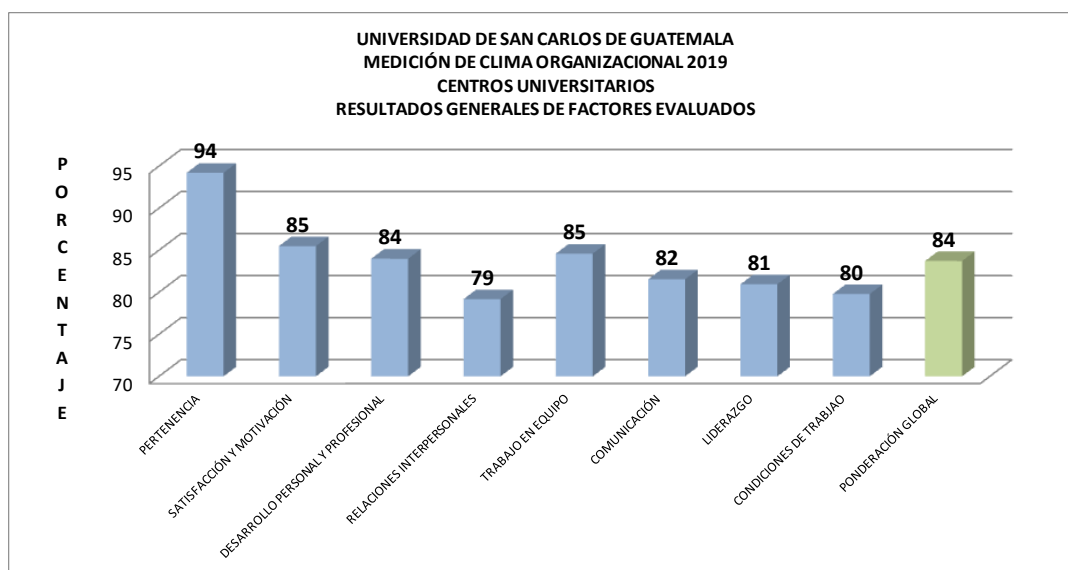
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2018
CENTROS UNIVERSITARIOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUSAM- SAN MARCOS	94	94	82	79	77	76	78	78	72	79	SANO
Personal Académico	57	93	87	86	80	80	83	84	67	83	SANO
Personal Administrativo	37	94	77	71	74	72	72	72	76	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO CUNOC- QUETZALTENANGO	309	92	79	77	74	74	74	74	72	79	SANO
Personal Académico	268	92	78	81	75	74	74	74	70	81	SANO
Personal Administrativo	41	92	79	74	73	75	74	74	75	77	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNSUROC - SUCHITEPEQUEZ	79	95	81	83	77	78	76	72	69	79	SANO
Personal Académico	64	95	83	87	76	79	77	79	67	80	SANO
Personal Administrativo	15	95	78	78	77	76	74	64	71	76	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNOROC- HUEHUETENANGO	111	94	83	78	75	76	75	74	67	77	SANO
Personal Académico	90	93	82	81	76	75	75	75	67	78	SANO
Personal Administrativo	21	94	83	75	74	76	75	72	66	77	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE -CUNSACQ	113	96	83	80	78	81	80	82	71	81	SANO
Personal Académico	78	94	81	80	76	79	80	80	64	79	SANO
Personal Administrativo	35	97	85	80	79	82	80	83	78	83	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE TONICAPAN -CUNTOTO-	74	94	87	84	81	87	86	84	76	85	SANO
Personal Académico	42	94	87	88	83	87	88	85	67	85	SANO
Personal Administrativo	32	93	87	79	78	86	84	82	84	84	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SOLOLÁ - CUNSOL-	61	94	86	84	81	86	81	80	77	83	SANO
Personal Académico	43	94	87	84	81	85	82	86	68	84	SANO
Personal Administrativo	18	94	84	84	81	86	79	74	86	83	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO CUNSARO - SANTA ROSA	84	91	87	83	77	84	82	82	81	83	SANO
Personal Académico	68	87	85	84	79	84	84	83	77	83	SANO
Personal Administrativo	16	95	89	83	75	83	80	80	84	84	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DEL SUR - CUNSUR	128	93	79	79	74	76	76	77	68	78	SANO
Personal Académico	104	95	82	84	78	80	81	83	66	81	SANO
Personal Administrativo	24	91	76	75	69	72	71	70	71	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO CUNDECH - CHIMALTENANGO	126	94	82	82	76	80	79	77	74	80	SANO
Personal Académico	114	93	83	84	79	81	82	84	63	81	SANO
Personal Administrativo	12	94	81	80	72	79	76	71	84	80	SANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -ITUGS-	34	91	81	75	80	78	82	81	82	81	SANO
Personal Académico	12	93	81	79	79	81	84	83	87	84	SANO
Personal Administrativo	22	88	81	71	80	75	80	78	77	79	SANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -CUNSAC-	33	92	93	92	85	95	93	94	91	92	SANO
Personal Académico	22	99	99	95	85	99	97	99	87	95	SANO
Personal Administrativo	11	85	87	88	84	90	89	89	94	88	SANO
TOTALES	1212	94	83	81	77	80	78	77	72	80	SANO

XI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2019

El personal docente y administrativo que labora en los Centros Universitarios de CUDEP, CUNIZAB, CUNPROGRESO, CUNZAC, CUNORI, CUNSORORI, JUSAC, CEMA, CUNREU, CUNOR, CUNBAV e ITMES representados en una muestra de 797 trabajadores, otorgaron una ponderación global de **84 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que los ubica en el rango de un clima **SANO**, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada Centro Universitario e Instituto por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada uno a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA NO. 12
RESULTADOS GLOBALES POR FACTOR
CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO 2019



De esta gráfica se puede concluir que las variables ordenadas de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados los Centros Universitarios y del ITMES, para tener una percepción global:

CUADRO NO. 11
RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CENTROS UNIVERSITARIOS 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2019
CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO UNIVERSITARIO DE PETÉN -CUDEP-	43	92	85	83	76	79	73	73	70	79	SANO
Personal Académico	20	94	90	89	81	84	83	84	73	85	SANO
Personal Administrativo	23	89	79	77	70	74	63	61	66	72	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	61	96	91	89	84	92	90	91	90	90	SANO
Personal Académico	43	96	89	90	81	89	88	89	89	89	SANO
Personal Administrativo	18	96	93	88	86	94	92	93	91	92	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-	65	92	81	81	78	83	78	78	84	82	SANO
Personal Académico	42	92	87	90	81	88	85	89	80	87	SANO
Personal Administrativo	23	91	75	71	74	78	70	66	87	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	92	91	86	87	81	86	84	86	78	85	SANO
Personal Académico	71	92	84	89	80	87	85	86	72	85	SANO
Personal Administrativo	21	90	88	85	81	85	83	85	83	85	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE - CUNORI-, CHIQUIMULA	122	92	83	81	79	81	81	81	80	82	SANO
Personal Académico	82	94	83	87	81	85	85	85	75	84	SANO
Personal Administrativo	40	90	83	76	77	77	78	77	85	80	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR OREINTE -CUNSORORI-, JALAPA	113	94	86	84	80	85	82	84	80	84	SANO
Personal Académico	85	97	85	88	79	84	83	86	79	85	SANO
Personal Administrativo	28	90	87	81	81	86	82	81	81	84	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	72	96	90	88	83	90	86	79	81	86	SANO
Personal Académico	47	98	87	89	82	89	86	84	76	86	SANO
Personal Administrativo	25	95	92	87	83	92	86	73	86	87	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	22	95	83	82	73	76	74	75	86	80	SANO
Personal Académico	11	95	89	93	79	85	81	80	92	87	SANO
Personal Administrativo	11	95	76	71	67	67	66	69	79	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	18	96	85	89	82	89	84	89	76	86	SANO
Personal Académico y Administrativo	18	96	85	89	82	89	84	89	76	86	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE NORTE - CUNOR - COBAN	128	96	83	79	75	81	79	78	77	81	SANO
Personal Académico	103	97	89	88	80	88	87	88	76	87	SANO
Personal Administrativo	25	95	77	70	70	74	70	68	77	75	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	58	92	68	74	73	69	64	53	78	71	ACEPTABLE
Personal Académico	39	95	70	78	73	69	69	62	80	75	SANO
Personal Administrativo	19	88	65	70	72	68	58	44	76	68	ACEPTABLE
INSTITUTO TECNOLÓGICO MAYA DE ESTUDIOS SUPERIORES -ITMES-	3	100	99	92	92	100	99	94	93	96	SANO
Personal Administrativo	3	100	99	92	92	100	99	94	93	96	SANO
TOTALES	797	94	85	84	79	85	82	81	80	84	SANO

Es importante resaltar, que la mayoría los Centros Universitarios diagnosticados en el año 2019 tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, esta el caso del **Centro Universitario de Baja Verapaz que su personal percibe un clima de aceptable** y existen variables que requieren atención para que no siga bajando su nivel de satisfacción.

A la vez, se informa que los informes fueron remitidos a todas las autoridades para iniciar con la Fase II de la Gestión de Clima Organizacional, que consiste en elaborar los planes de mejora de acuerdo a sus resultados y a los factores que tenga de darse mayor atención, ya que cada Centro Universitario e Instituto, perciben un clima laboral diferente y requieren acciones de seguimiento específicos.

De acuerdo a lo que se visualiza en el cuadro resumen general, el personal administrativo de CUDEP tiene una satisfacción laboral más baja que el personal docente e indican requerir atención y seguimiento en las variables de Comunicación y Liderazgo. Ellos perciben su clima organizacional en el rango de Aceptable. Así mismo, en el Centro Universitario del Mar y Acuicultura, el personal administrativo, percibe su clima en un rango de aceptable y requieren acciones de seguimiento las variables de Comunicación, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo y Liderazgo. En el Centro Universitario de Baja Verapaz, la percepción en general ubica el clima organizacional en el rango de Aceptable y requiere seguimiento en las variables de Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo y Satisfacción y Motivación.

A la vez, se han sostenido reuniones con personal de la Coordinación de Inducción y Desarrollo de la División de Administración de Recursos Humanos para que apoyen a las autoridades de los Centros Universitarios, con el seguimiento a través de programas de capacitación, de acuerdo a los resultados obtenidos.

XII. ANEXOS

1. Resultados Globales de Clima Organizacional
2. Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional
3. Cuestionario de Medición de Clima Organizacional

ANEXO 1
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
ADMINISTRACIÓN CENTRAL

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	RESULTADO GENERAL CLIMA
DEPENDENCIAS RECTORIA										
SECRETARIA GENERAL	78	83	66	68	81	63	68	71	72	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	88	74	57	55	58	65	77	69	68	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE PROTOCOLO	92	94	95	79	93	92	94	100	92	SANO
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA MUJER	97	88	84	71	79	80	86	60	81	SANO
COORDINADORA DE INFORMACIÓN PÚBLICA -CIP-	95	68	64	74	77	78	69	92	77	ACEPTABLE
AUDITORIA	93	79	76	68	78	84	79	76	79	SANO
PLAN DE PRESTACIONES	92	77	72	60	72	69	70	75	73	ACEPTABLE
UNIDAD EJECUTORA USAC/BCIE	91	79	70	66	79	79	79	81	78	SANO
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN	92	86	79	74	82	82	90	79	83	SANO
COORDINADORA GENERAL DE COOPERACIÓN	96	86	81	77	81	87	83	84	84	SANO
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	88	72	66	58	65	64	64	64	68	ACEPTABLE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO	83	75	70	71	73	71	70	68	73	ACEPTABLE
INSTITUTO DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS NACIONALES - IPNUSAC-	100	90	85	71	82	76	86	85	84	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS URBANOS Y REGIONALES -CEUR-	88	64	65	63	66	59	51	82	67	ACEPTABLE
JADIN INFANTIL	90	64	71	63	65	63	56	78	69	ACEPTABLE
COORDINADORA DE CURSOS LIBRES Y EDUCACIÓN CONTINUA	99	98	91	75	93	93	98	79	91	SANO
TOTAL	91	80	75	68	77	75	76	78	77	SANO

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	RESULTADO GENERAL CLIMA
DEPENDENCIAS DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN										
DIRECCIÓN	96	94	87	74	91	91	95	91	90	SANO
RECURSOS HUMANOS	97	75	69	63	69	64	69	69	72	ACEPTABLE
ADMINISTRACIÓN CUM	89	71	61	69	73	64	65	79	71	ACEPTABLE
SERVICIOS GENERALES	83	68	60	66	69	63	61	66	67	ACEPTABLE
BIBLIOTECA	78	77	70	67	70	67	66	73	71	ACEPTABLE
REGISTRO Y ESTADÍSTICA	89	68	63	66	70	60	60	67	68	ACEPTABLE
VIGILANCIA	87	77	67	67	73	67	66	65	71	ACEPTABLE
ARCHIVO	95	74	66	68	66	67	72	88	74	ACEPTABLE
TOTAL	89	76	68	68	73	68	69	75	73	ACEPTABLE
DEPENDENCIAS DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA										
DIRECCIÓN	91	79	69	68	70	77	78	80	77	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	92	76	77	71	75	80	81	57	76	SANO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	94	71	67	67	67	67	62	65	70	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE CAJA	87	74	67	63	65	63	58	75	69	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA	88	55	48	63	67	52	49	83	63	PREVENTIVO
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	90	79	72	67	75	76	75	75	76	SANO
COBROS	87	88	84	67	80	82	86	88	83	SANO
TOTAL	90	75	69	67	71	71	70	75	73	ACEPTABLE

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	RESULTADO GENERAL CLIMA
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA										
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (PERSONAL ADMVO.)	94	83	75	71	80	76	77	88	81	SANO
DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	89	73	69	66	68	67	66	65	70	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO	90	76	71	64	74	69	71	73	73	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL	94	82	77	71	67	71	71	79	76	SANO
SISTEMA DE UBICACIÓN Y NIVELACIÓN	93	78	72	71	79	74	80	80	78	SANO
EDUCACIÓN VIRTUAL	89	93	83	77	88	90	96	68	85	SANO
TOTAL	92	81	75	70	76	75	77	76	77	SANO
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN										
DIRECCIÓN	80	85	75	74	73	50	75	74	73	ACEPTABLE
CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO	88	71	61	48	54	68	64	70	65	PREVENTIVO
DIVISIÓN EDITORIAL UNIVERSITARIA	93	71	64	62	67	65	61	55	67	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE DEPORTES	90	67	66	64	67	57	54	66	66	ACEPTABLE
TV USAC	89	56	57	64	60	53	44	49	59	DEBIL
RADIO UNIVERSIDAD	91	69	65	61	65	65	57	52	66	ACEPTABLE
EPSUM	82	65	66	65	69	66	62	71	68	ACEPTABLE
COLEGIO SANTO TOMÁS	94	78	67	66	70	66	71	69	73	ACEPTABLE
CEDESYD	94	89	88	79	82	91	90	74	86	SANO
MUSAC	85	75	67	68	72	67	63	79	72	ACEPTABLE
TOTAL	89	73	68	65	68	65	64	66	70	ACEPTABLE
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN										
DIRECCIÓN (PERSONAL ADMVO.)	96	76	71	64	70	70	66	73	73	ACEPTABLE
CENTRO DE ESTUDIOS FOLKLÓRICOS	88	72	73	74	63	69	75	82	74	ACEPTABLE
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERÉTNICOS	85	75	77	67	68	71	72	87	75	SANO
TOTAL	90	74	74	68	67	70	71	81	74	ACEPTABLE

ANEXO 2
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2017
FACULTADES

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
FACULTADES											
Facultad de Agronomía	72	90	73	68	61	70	65	64	66	69	ACEPTABLE
Facultad de Arquitectura (Admvo.)**	35	90	68	65	63	59	60	58	65	66	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Económicas	313	92	77	73	66	74	71	73	71	74	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (Admvo.)**	66	93	80	68	66	77	73	72	72	75	SANO
Facultad de Ciencias Médicas	169	92	79	75	68	77	65	67	72	74	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia	221	90	78	84	68	79	75	78	79	79	SANO
Facultad de Humanidades	166	92	85	80	69	82	80	83	76	81	SANO
Facultad de Ingeniería**	PENDIENTE										
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	59	94	84	82	70	79	76	76	83	80	SANO
Facultad de Odontología	121	89	79	78	68	75	74	70	71	75	SANO
TOTAL	1222	91	78	74	66	74	71	71	73	75	SANO

ANEXO 3
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2017
ESCUELAS NO FACULTATIVAS

ESCUELAS											
Escuela de Arte	33	78	74	78	61	71	73	76	64	72	ACEPTABLE
Escuela de Ciencia Política	42	87	76	73	66	72	70	69	71	73	ACEPTABLE
Escuela de Ciencias de la Comunicación	PENDIENTE										
Escuela de Ciencias Lingüísticas	66	88	69	69	58	71	61	69	75	70	ACEPTABLE
Escuela de ciencias Psicológicas	155	91	80	78	67	72	79	80	70	77	SANO
Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte - ECTAFIDE-	33	90	83	78	67	76	78	85	64	77	SANO
Escuela de Historia	44	93	80	76	67	76	73	71	74	76	SANO
Escuela de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM-	86	91	81	77	67	78	74	74	74	77	SANO
Escuela de Trabajo Social	63	93	79	78	64	73	69	73	72	75	SANO
Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas	28	91	85	87	66	85	80	83	60	80	SANO
TOTAL	550	89	78	77	65	75	73	75	69	75	SANO

ANEXO 4 RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2018 CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2018
CENTROS UNIVERSITARIOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUSAM- SAN MARCOS	94	94	82	79	77	76	78	78	72	79	SANO
Personal Académico	57	93	87	86	80	80	83	84	67	83	SANO
Personal Administrativo	37	94	77	71	74	72	72	72	76	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO CUNOC- QUETZALTENANGO	309	92	79	77	74	74	74	74	72	79	SANO
Personal Académico	268	92	78	81	75	74	74	74	70	81	SANO
Personal Administrativo	41	92	79	74	73	75	74	74	75	77	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNSUROC - SUCHITEPEQUEZ	79	95	81	83	77	78	76	72	69	79	SANO
Personal Académico	64	95	83	87	76	79	77	79	67	80	SANO
Personal Administrativo	15	95	78	78	77	76	74	64	71	76	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNOROC- HUEHUETENANGO	111	94	83	78	75	76	75	74	67	77	SANO
Personal Académico	90	93	82	81	76	75	75	75	67	78	SANO
Personal Administrativo	21	94	83	75	74	76	75	72	66	77	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE -CUNSACQ	113	96	83	80	78	81	80	82	71	81	SANO
Personal Académico	78	94	81	80	76	79	80	80	64	79	SANO
Personal Administrativo	35	97	85	80	79	82	80	83	78	83	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE TONICAPAN -CUNTOTO-	74	94	87	84	81	87	86	84	76	85	SANO
Personal Académico	42	94	87	88	83	87	88	85	67	85	SANO
Personal Administrativo	32	93	87	79	78	86	84	82	84	84	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SOLOLÁ - CUNSOL-	61	94	86	84	81	86	81	80	77	83	SANO
Personal Académico	43	94	87	84	81	85	82	86	68	84	SANO
Personal Administrativo	18	94	84	84	81	86	79	74	86	83	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO CUNSARO - SANTA ROSA	84	91	87	83	77	84	82	82	81	83	SANO
Personal Académico	68	87	85	84	79	84	84	83	77	83	SANO
Personal Administrativo	16	95	89	83	75	83	80	80	84	84	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DEL SUR - CUNSUR	128	93	79	79	74	76	76	77	68	78	SANO
Personal Académico	104	95	82	84	78	80	81	83	66	81	SANO
Personal Administrativo	24	91	76	75	69	72	71	70	71	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO CUNDECH - CHIMALTENANGO	126	94	82	82	76	80	79	77	74	80	SANO
Personal Académico	114	93	83	84	79	81	82	84	63	81	SANO
Personal Administrativo	12	94	81	80	72	79	76	71	84	80	SANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -ITUGS-	34	91	81	75	80	78	82	81	82	81	SANO
Personal Académico	12	93	81	79	79	81	84	83	87	84	SANO
Personal Administrativo	22	88	81	71	80	75	80	78	77	79	SANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -CUNSAC-	33	92	93	92	85	95	93	94	91	92	SANO
Personal Académico	22	99	99	95	85	99	97	99	87	95	SANO
Personal Administrativo	11	85	87	88	84	90	89	89	94	88	SANO
TOTALES	1212	94	83	81	77	80	78	77	72	80	SANO

ANEXO 5 RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2019 CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2019
CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO UNIVERSITARIO DE PETÉN -CUDEP-	43	92	85	83	76	79	73	73	70	79	SANO
Personal Académico	20	94	90	89	81	84	83	84	73	85	SANO
Personal Administrativo	23	89	79	77	70	74	63	61	66	72	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	61	96	91	89	84	92	90	91	90	90	SANO
Personal Académico	43	96	89	90	81	89	88	89	89	89	SANO
Personal Administrativo	18	96	93	88	86	94	92	93	91	92	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-	65	92	81	81	78	83	78	78	84	82	SANO
Personal Académico	42	92	87	90	81	88	85	89	80	87	SANO
Personal Administrativo	23	91	75	71	74	78	70	66	87	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	92	91	86	87	81	86	84	86	78	85	SANO
Personal Académico	71	92	84	89	80	87	85	86	72	85	SANO
Personal Administrativo	21	90	88	85	81	85	83	85	83	85	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-, CHIQUIMULA	122	92	83	81	79	81	81	81	80	82	SANO
Personal Académico	82	94	83	87	81	85	85	85	75	84	SANO
Personal Administrativo	40	90	83	76	77	77	78	77	85	80	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR OREINTE -CUNSORORI-, JALAPA	113	94	86	84	80	85	82	84	80	84	SANO
Personal Académico	85	97	85	88	79	84	83	86	79	85	SANO
Personal Administrativo	28	90	87	81	81	86	82	81	81	84	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	72	96	90	88	83	90	86	79	81	86	SANO
Personal Académico	47	98	87	89	82	89	86	84	76	86	SANO
Personal Administrativo	25	95	92	87	83	92	86	73	86	87	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	22	95	83	82	73	76	74	75	86	80	SANO
Personal Académico	11	95	89	93	79	85	81	80	92	87	SANO
Personal Administrativo	11	95	76	71	67	67	66	69	79	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	18	96	85	89	82	89	84	89	76	86	SANO
Personal Académico y Administrativo	18	96	85	89	82	89	84	89	76	86	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE NORTE -CUNOR - COBAN	128	96	83	79	75	81	79	78	77	81	SANO
Personal Académico	103	97	89	88	80	88	87	88	76	87	SANO
Personal Administrativo	25	95	77	70	70	74	70	68	77	75	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	58	92	68	74	73	69	64	53	78	71	ACEPTABLE
Personal Académico	39	95	70	78	73	69	69	62	80	75	SANO
Personal Administrativo	19	88	65	70	72	68	58	44	76	68	ACEPTABLE
INSTITUTO TECNOLÓGICO MAYA DE ESTUDIOS SUPERIORES -TMES-	3	100	99	92	92	100	99	94	93	96	SANO
Personal Administrativo	3	100	99	92	92	100	99	94	93	96	SANO
TOTALES	797	94	85	84	79	85	82	81	80	84	SANO

ANEXO 6
ASPECTOS RELEVANTES DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
RESULTADOS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC.		En general los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	1. El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren.	1. Bajo reconocimiento de un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que desmotiva a los trabajadores. 2. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores.	1. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. 2. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. 3. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan tomados en cuenta y se motiven para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	El personal percibe que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes y que hay relación entre estudios y experiencia con el trabajo.	La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna. A la vez, la mayoría indica que no tiene la libertad para presentar iniciativas y libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo.	Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo. A la vez, es importante que se desarrollen mesas de trabajo en las cuales se establezca hasta donde los trabajadores pueden tener libertad de decisión e iniciativa en sus puestos de trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
RESULTADOS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de dependencias de Administración Central existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	<p>1. A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.</p> <p>2. Se infiere una escasa promoción de reuniones por parte de las autoridades para dialogar sobre como mejorar las relaciones entre el personal.</p> <p>3. No existe mucha colaboración entre el personal de las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede influir en la eficiencia de los procesos y la gestión de la misma.</p>	<p>Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.</p>	<p>Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.</p>	<p>Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios que proporcionan las dependencias de Administración Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>
COMUNICACIÓN	<p>Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.</p>	<p>La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interes en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposicones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.</p>

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
 RESULTADOS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia donde orientar los objetivos.	En general se puede observar que no existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores lo que hace que unos tengan mayor volumen y responsabilidad en sus puestos de trabajo. A la vez, algunos jefaturas no resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.	es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.
CONDICIONES DE TRABAJO	En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.	La mayoría de dependencias de Administración Central cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no está en condiciones adecuadas.	Realizar gestiones que permitan mejorar la distribución de espacio físico para la adecuada ubicación de las dependencias de la Administración Central.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
 RESULTADOS DE FACULTADES Y ESCUELAS 2017**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Alto sentido de pertenencia universitaria. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		<p>En general los trabajadores docentes y administrativos de las Facultades y Escuelas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.</p>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 	<ol style="list-style-type: none"> No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<p>En las Facultades y Escuelas, principalmente el personal docente recibe capacitación oportuna y puede desarrollar sus conocimientos. A la vez, existe una alta relación entre los estudios y experiencia con el trabajo y tienen disposición para desarrollar iniciativas.</p>	<p>La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna.</p>	<p>Es importante que las autoridades superiores de la Universidad evalúen la forma de contratación interina en las unidades académicas, ya que eso está generando mayor insatisfacción en el personal. Esto a la vez genera baja identificación y pertenencia del personal.</p>
RELACIONES INTERPERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> Existe buena disposición por parte de los trabajadores de las Facultades y Escuelas para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC. En la mayoría de las facultades y escuelas existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales. Se infiere una escasa promoción de reuniones por parte de las autoridades para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal. 	<p>Es necesario que las autoridades de las Facultades y Escuelas fortalezcan las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.</p>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
RESULTADOS DE FACULTADES Y ESCUELAS 2017

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de las autoridades en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia e integración entre las unidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interes en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.
LIDERAZGO	Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia donde orientar los objetivos. En general se puede observar que existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores.	Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.	es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.
CONDICIONES DE TRABAJO	En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos nesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.	La distribución de estacios y contar con infraestructura adecuada afecta a las facultades y Escuelas, especialmente la Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas, Escuela de Arte y ECTAFIDE.	Realizar gestiones que permitan mejorar la distribución de espacio físico para la adecuada ubicación de las Facultades y Escuelas, así como, que cuenten con el mobiliario y equipo necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2018**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Alto sentido de pertenencia universitaria. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		<p>En general los trabajadores docentes y administrativos de los Centros Universitarios visitados en el 2018 de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.</p>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 	<ol style="list-style-type: none"> Bajo reconocimiento de un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que desmotiva a los trabajadores. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan tomados en cuenta y se motiven para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> El personal percibe que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes y que hay relación entre estudios y experiencia con el trabajo. Se tiene la libertad para presentar iniciativas y libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo. 	<p>La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna.</p>	<p>Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.</p>

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
 EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2018**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de los Centros Universitarios existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.	Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interes en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
 EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2018**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	1. Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia donde orientar los objetivos. 2. En general se resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo.	En general se puede observar que no existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores lo que hace que unos tengan mayor volumen y responsabilidad en sus puestos de trabajo. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.	Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.
CONDICIONES DE TRABAJO	En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.	La mayoría de Centros Universitarios en el área de docencia, cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no está en condiciones adecuadas.	Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de los Centros Universitarios.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2019

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		<p>En general los trabajadores docentes y administrativos de los Centros Universitarios visitados en el 2019 de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.</p>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. En general el personal de los Centros Universitarios se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo reconocimiento de un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que desmotiva a los trabajadores. 2. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. 2. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan tomados en cuenta y se motiven para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo. 3. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal indicó que hay relación entre sus estudios y experiencia con el trabajo que realizan. 2. Se tiene la libertad para presentar iniciativas y para tomar decisiones en sus puestos de trabajo. 3. Si existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC. 2. El personal administrativo no cuenta con programas de capacitación integral y oportuna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal docente de los Centros Universitarios considera que no es posible la 2. Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2019**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de los Centros Universitarios existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p> <p>3. Se promueven reuniones para dialogar sobre como mejorar las relaciones entre el personal de la dependencia.</p>	A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.	Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios que se brindan en los Centros Universitarios.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si debe mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interes en forma oportuna y el jefe no siempre les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2019**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	<p>1. Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia donde orientar los objetivos.</p> <p>2. En general se resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo.</p> <p>3. En general las autoridades de los Centros Universitarios tratan con respeto al personal.</p>	<p>1. En general se puede observar que no existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores lo que hace que unos tengan mayor volumen y responsabilidad en sus puestos de trabajo.</p> <p>2. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.</p>	<p>Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.</p>	<p>La mayoría de Centros Universitarios en el área de docencia, cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no esta en condiciones adecuadas.</p>	<p>Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de los Centros Universitarios.</p>

ANEXO 2
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**CUESTIONARIO DE
MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El presente cuestionario es de gran importancia para determinar las principales características del ambiente laboral de las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y conocer su percepción referente al mismo. La información que suministre servirá para diseñar acciones de mejora que serán de beneficio para la comunidad universitaria.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

1. INSTRUCCIONES:

- a. No manche ni escriba este cuadernillo. Utilice la hoja de respuesta adjunta.
- b. Lea detenidamente las preguntas, pero no emplee mucho tiempo en contestar. Sus respuestas deben ser espontáneas y sinceras.
- c. Solo puede dar una respuesta por pregunta.
- d. Al responder considere el ambiente de trabajo de su área en la Unidad Académica o Administrativa a la que pertenece y de la Universidad en general según sea el caso.
- e. No deje ninguna pregunta sin contestar.
- f. Conteste con honestidad y en ningún caso, pensando en lo que es “deseable”, o a su superior le gustaría escuchar.

2. PREGUNTAS:

A continuación rellene completamente el círculo en la literal que corresponda en la hoja de respuestas:

- A. De Acuerdo**
- B. Parcialmente de Acuerdo**
- C. Parcialmente en Desacuerdo**
- D. En Desacuerdo**

No.	PREGUNTAS
01	Estoy orgulloso de formar parte de esta unidad en la Universidad.
02	Dejaría mi trabajo actual en la Universidad, si existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igual remuneración.
03	Me siento parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
04	Me siento satisfecho en mi ambiente de trabajo.
05	Mi jefe propicia un ambiente laboral agradable.
06	El trabajar en la Universidad de San Carlos de Guatemala llena mis expectativas personales.
07	Mi jefe reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente.
08	Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta.
09	Me siento motivado a trabajar extra, cuando las circunstancias lo requieren.
10	En mi dependencia tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.
11	Mi dependencia proporciona capacitación para el buen desempeño de mi trabajo.
12	Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia.
13	Se aplica la promoción y desarrollo interno en mi dependencia con base a la legislación universitaria.
14	En mi dependencia me permiten desarrollar iniciativas en mi trabajo.

No.	PREGUNTAS
15	En mi dependencia las disposiciones favorecen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
16	Tengo suficiente libertad para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.
17	En mi dependencia los trabajadores nos comprendemos y aceptamos tal como somos.
18	Tengo problema con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo.
19	En mi dependencia se promueve la colaboración entre los trabajadores de las diferentes unidades de la Universidad.
20	Se promueven reuniones para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal de mi dependencia.
21	Existe pugna o lucha entre los trabajadores de mi dependencia por sobresalir laboralmente a costa del compañerismo.
22	Me puedo relacionar adecuadamente con personal de otras dependencias de la Universidad.
23	En mi dependencia trabajamos en equipo para lograr nuestras metas.
24	Mi jefe es parte de mi equipo de trabajo.
25	Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa en todo momento.
26	Existe espíritu de cooperación entre las unidades académicas y administrativas de la USAC.
27	En mi equipo de trabajo aprovechamos las fortalezas de cada uno.
28	Cuando tengo problemas con mi trabajo, cuento con el apoyo de mis compañeros.
29	La información de interés para todos los trabajadores llega de manera adecuada y oportuna.
30	Cuando tengo una consulta o descontento me siento en libertad de hablar con mi jefe.
31	Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.
32	Se utilizan los medios de comunicación adecuados para que la

No.	PREGUNTAS
	información llegue a todas las áreas de la Universidad.
33	Mi jefe me mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y situaciones en general que afectan mi puesto de trabajo
34	Mi jefe me comunica si estoy realizando bien mi trabajo o debo mejorar.
35	Mi jefe se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.
36	Mi jefe informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos para el logro de objetivos.
37	Mi jefe distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los miembros de mi dependencia.
38	Mi jefe da soluciones oportunas a los problemas de nuestra dependencia.
39	Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
40	Mi jefe me trata con respeto.
41	Mi jefe facilita la resolución de conflictos laborales.
42	Mi área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.
43	Dispongo de los recursos necesarios para realizar efectivamente mi trabajo.
44	La iluminación y ventilación de mi área de trabajo es adecuada.
45	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.
46	Cuento con la seguridad adecuada para evitar accidentes y riesgos de trabajo.
47	Mi área de trabajo (mesa, escritorio, silla, instrumentos, entre otros) me resulta cómoda.
48	El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo son adecuados.